

APPUI A LA DEMARCHE QUALITE

RAPPORT DE MISSION

17 au 22 juillet 2006

Date :
25/07/2006

Nombre de
pages :
12

Référence :
010-RM-SOSUCAM-0706

Rédacteur :
Mathieu Weil

1. Objectifs de la mission

Objectif principal

➤ **Former les Responsables Qualité à l'audit interne**

En profiter pour :

- apporter un complément de formation à quelques auditeurs internes en les intégrant à la partie pratique de la formation
- revoir la documentation relative au processus d'audit

Objectif secondaire

➤ **Répondre aux besoins des Responsables Qualité :**

- élaboration de dispositions relatives à la maîtrise des matières premières
- appui à la mise en œuvre des actions prioritaires définies en juin 2006

2. Programme réalisé

Lundi 17 juillet 2006 :

- Arrivée à Yaoundé

Mardi 18 juillet 2006 :

- Transfert à Nkoteng
- Présentation de la mission à M. Nicolas Tedga (DGA)
- Recadrage de la mission avec les Responsables Qualité (Guy Ndong et Nadine Abou'ou) et le Coordonnateur Qualité (Toulou Lin)
- Formation à l'audit (partie théorique) : Nadine Abou'ou, Martial Ndong, et Toulou Lin

Mercredi 19 juillet 2006 :

- Formation à l'audit (partie théorique) : Nadine Abou'ou et Guy Ndong

Jeudi 20 juillet 2006 :

- Formation à l'audit (partie pratique) : Nadine Abou'ou, Guy Ndong, Pascal Zo'obo, Vincent Mballa, Sambo D'jarlama, Patrick Abossolo, André Essomo, Hubert Sindjui

Vendredi 21 juillet 2006 :

- Formation à l'audit (partie pratique) : Nadine Abou'ou, Guy Ndong, Pascal Zo'obo, Vincent Mballa, Sambo D'jarlama, Patrick Abossolo, André Essomo, Hubert Sindjui
- Révision des documents relatifs au Processus d'audit
- Travail sur la mise en œuvre de dispositions relatives à la maîtrise des matières premières avec Nadine Abou'ou, Guy Ndong, et Albert Yogo.
- Débriefing de la mission avec M. Nicolas Tedga (DGA)

Samedi 22 juillet 2006 :

- Travail sur le management des activités des Relais : Nadine Abou'ou, Martial Ndong, et Toulou Lin
- Débriefing de la mission avec M.Toulou Lin (Coordonnateur Qualité)
- Transfert sur Yaoundé et départ vers Paris

3. Résultats détaillés de la mission

3.1. Formation à l'audit interne

Le processus d'audit (et les actions qui en découlent) est, dans un Système Qualité, l'élément clef de amélioration continue des performances de l'entreprise.

Il constitue, pour la Direction, un outil privilégié de supervision de son Système de Management et permet, en outre, de préparer efficacement les audits clients.

Le processus d'audit n'apporte pas, à ce jour, et ce pour diverses raisons (Responsables Qualité non formés à l'audit, manque de pratique des auditeurs en général, très faible nombre d'audits réalisés notamment) la valeur ajoutée attendue.

L'objectif de cette formation est donc de relancer le processus d'audit afin d'en faire un outil utilisé et efficace à la SOSUCAM.

Le programme de formation comprenait une partie théorique et une partie pratique.

Partie théorique (avec les deux Responsables Qualité)

- Définitions, objectifs et place de l'audit dans un SMQ
- La Norme ISO 9001 : 2000
- La procédure d'audit interne de la SOSUCAM
- L'Audit Interne : Buts et Méthodologies (selon l'ISO 19011)
- L'Auditeur Interne : Techniques et Comportements

Partie pratique (avec les deux RQ et 6 auditeurs internes de Mbandjock et Nkoteng) :

- Simulation d'audits en salle
- Préparation des audits
- Réalisation des audits
- Débriefing des audits réalisés
- Rédaction de rapports d'audit

Les exercices d'audits réalisés aux Approvisionnements, au Magasin Sucre et au Laboratoire de Nkoteng ont permis d'identifier des Non Conformités formalisées (au format papier) dans des rapports qui seront, selon la procédure d'audit, diffusés par les Responsables Qualité. Ces audits sont considérés comme faisant partie du programme d'audit.

Cette formation a également été l'occasion de revoir, en vue de les améliorer, l'ensemble des documents inhérents au processus d'audit. Ces éléments ont tous été soumis, pour validation, au Coordonnateur Qualité qui se chargera de les diffuser aux autres sucreries du Groupe.

Ainsi de nouvelles versions de la procédure d'audit, et des formulaires associés (programme d'audit, avis d'audit, plan d'audit, et rapport d'audit) ont été établies.

Deux programmes d'audit (pour Nkoteng et pour Mbandjock), disponibles en annexe 1, ont par ailleurs été construits sur la base des calendriers existants.

Notons qu'il sera nécessaire de définir de nouveaux programmes d'audit (sur une période d'un an ou au moins d'une campagne) lors de la prochaine revue de Direction.

A noter qu'à l'issue de la formation, ont été remis :

- le module de formation à l'audit au format électronique
- trois attestations de stage signées, pour chacun des deux Responsables Qualité
- un module de formation à la maintenance « 01SFQualitémaintenance » de 2004

Conclusion :

Si les auditeurs ont montré beaucoup d'enthousiasme et des qualités certaines lors de la réalisation de l'exercice pratique, il n'en demeure pas moins que le groupe est assez hétérogène et que les points forts de certains sont parfois des points d'amélioration pour d'autres.

L'audit est en effet un exercice délicat qui demande tout à la fois des qualités humaines, de communication, d'écoute, pédagogiques, rédactionnelles, ou encore de synthèse (liste non exhaustive).

On conseille donc aux auditeurs :

- ***de mettre en pratique rapidement et régulièrement ce qu'ils ont appris***
- ***de démarrer par des audits de procédures (peu complexes)***
- ***d'être accompagnés, pour les premiers audits, par les Responsables ou le Coordonnateur Qualité.***
- ***de prendre le temps en fin d'audit de faire le bilan de ce qui pourra être amélioré lors de l'audit suivant.***

3.2. Elaboration de dispositions relatives à la maîtrise des matières premières

Suite à un problème de surconsommation (essentiellement dû à des avaries) de cartonnettes à l'Agglomération, la Responsable Qualité de Mbandjock, a souhaité organiser une réunion de travail sur ce sujet.

Les suggestions suivantes ont été faites pendant cette session :

- Etablir la liste des produits critiques (sont envisagés : charbon actif, chaux, dicalite, enzymes, acide phosphorique, emballages...)
- Définir les spécifications usine pour ces produits (en s'appuyant le cas échéant sur les fiches techniques fournisseurs existantes)
- Etablir des plans de contrôle pour ces produits critiques

Ces plans de contrôle devront définir la nature des contrôles effectués, leurs fréquences ainsi que les modalités d'échantillonnage

- Etablir les dispositions (sous forme de procédures) relatives à la maîtrise de ces produits critiques depuis leur réception à Douala jusqu'à leur utilisation à l'Usine.

Les principales étapes de la vie d'une matière première sont les suivantes : réception Douala, déchargement Douala, stockage Douala, transfert Douala - Sosucam, réception Sosucam, déchargement, stockage, chargement, livraison, déchargement, utilisation Usine.

Il existe à l'heure actuelle un certain nombre de procédures de maîtrise (plan de nettoyage, contrôle des stocks...) qui méritent apparemment d'être complétées/renforcées.

- Faire une étude chiffrée des travaux à faire pour améliorer les infrastructures (magasins) de stockage matières premières.
- Mettre en place les dispositions (en particulier concernant la communication) permettant de garantir la prise en compte des exigences de la norme ISO 9001 pour la (re)sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs locaux et export.

Rappelons que cette « feuille de route », qui nécessite l'implication des approvisionnements, de l'usine, du labo, du GPS, et de la Somdiaa n'est qu'une synthèse, à l'attention des nouveaux Responsables Qualité, d'éléments qui ont déjà été préconisés par le passé – dès 2003 et 2004 – dans plusieurs fiches actions (ex : REA 42, REA 43...).

3.3. Appui à la mise en œuvre des actions prioritaires définies en juin 2006

Un rapide point a été fait sur les actions prioritaires définies en juin 2006.

L'état de ces actions est repris dans le tableau ci-dessous (*en italique les rajouts et modifications par rapport au rapport de juin 2006*).

Activités	Responsables	Délais	Etat (au 22/07/06)
REALISATION DES BILANS DE CAMPAGNE			
Définition d'un format type de bilan de campagne et envoi aux RAQs	LT - BB	Fin Juin 2006	<i>Fait</i>
Réalisation du bilan de campagne – avec comparaison 2003-2006	NA – GMN avec l'appui de LT	Fin Juillet 2006	<i>En cours</i>
RELANCE DES PROGRAMMES D'AUDIT			
Remettre à jour le calendrier d'audit Proposer le calendrier à la signature du DGA Mettre en œuvre le calendrier en respectant exactement la procédure d'audit existante (inclus la correction des écarts d'audit).	NA – GMN avec appui de LT	Mi – Juillet 2006	<i>En cours</i>
Former les responsables qualité à l'audit interne	SIARC	A la demande de la SOSUCAM	<i>Fait</i>
MISE EN PLACE RELAIS QUALITE			
- Refaire la liste des relais, rédiger leur fiche de fonction à NKTG et les soumettre à M. TEDGA	GMN avec appui LT	Début Juillet 2006	<i>Fait</i>
- Organiser une réunion mensuelle des Relais et définir et suivre les actions ponctuelles à mener (idem que la réunion Qualité)	NA-GMN	Courant Juillet 2006	<i>Non fait</i>
- Prévoir une courte formation des relais de NKTG tel que cela avait été fait à Mbandjock	GMN	Dès la nomination des relais	<i>Non fait</i>
- <i>Systématiser le reporting réalisé par les relais (forme, modalités et fréquence à l'étude)</i>	NA-GMN avec appui LT	Immédiat	<i>A l'étude</i>
AUTRES ACTIONS QUALITE			
Remettre en œuvre les dispositions de maîtrise des produits finis et de traçabilité à Nkoteng	GMN	Fin Juin 2006	<i>Non évalué</i>
Harmoniser et mettre en œuvre la procédure de gestion documentaire	NA – GMN sur proposition LT	Fin Août 2006	<i>En cours</i>
Développer un Manuel Qualité unique SOSUCAM	NA- GMN avec appui LT	Fin Septembre 2006	<i>En cours</i>
Mettre à jour les descriptifs des processus de fabrication	NA - GMN	Avant lancement campagne 2006 - 2007	<i>Non évalué</i>
Réaliser l'appui demandé par le service Appro et M. Mufende en terme de rédaction des procédures	NA	A définir avec M. Mufende	<i>Non évalué</i>
Relancer les plans de nettoyage et les check lists de contrôle à Nkoteng sur le modèle de Mbandjock	GMN	Fin Juillet 2006	<i>En cours</i>

Une séance de travail spécifique a été organisée au sujet d'une des actions identifiées comme étant prioritaires au mois de juin ; il s'agit de la **mise en place des Relais Qualité**.

Les listes des relais/auditeurs Qualité – disponibles en annexe 2 - ont été remises à jours. Les tableaux de suivi mensuels des tâches ont également été redéfinis.

Le système de motivation (primes attribuées aux Relais Qualité et aux auditeurs internes) a été, encore une fois au cours de cette mission, largement discuté avec le DGA, Monsieur Nicolas Tedga (DGA), ainsi qu'avec les Responsables et le coordonnateur Qualité. Il ressort de ces discussions que si ces primes sont un moyen indéniable d'impliquer le personnel, leur gestion n'en demeure pas moins une tâche ardue pour des Responsables Qualité qui viennent de prendre leurs (premières) fonctions et qui se voient ainsi confier une responsabilité délicate en matière de management des Ressources Humaines.

Pour que cet outil de motivation des relais et des auditeurs soit efficace et pérenne, les responsables Qualité devront prendre soin de confier des tâches claires et concrètes à leurs relais et faire preuve d'une grande objectivité doublée de transparence à leur égard.

Ils devront, en outre, être capable de prendre les dispositions qui s'imposent – ou en tous cas de faire des suggestions au Coordonnateur Qualité et au DGA – et ce en fonction des résultats obtenus, quand au renouvellement des relais et des auditeurs Qualité.

3.4. Autres points importants abordés pendant la mission

Approbation des documents Qualité transversaux

Certaines des procédures générales imposées par l'ISO 9001 (maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements, audit interne...) méritent de s'appliquer dans l'ensemble des Sociétés sucrières du Groupe. Il semble plus logique et efficace que cette approbation soit de la responsabilité du Coordonnateur Qualité plutôt que de celle, comme cela semble être prévu à ce jour, des Responsables de chacune des sociétés.

Projet Qualité pour la Culture

Monsieur Vangoor nous a fait part au cours de cette mission, de sa volonté d'engager une démarche Qualité à la Culture.

Il se posait en particulier la question de la possibilité de confier à Monsieur Patrick Abossolo, relais Qualité sur Nkoteng, la gestion d'un tel projet.

Cette volonté de la Culture d'initier une démarche Qualité est un signe fort qui a été accueilli très favorablement par le Coordonnateur et le Responsable Qualité Nkoteng.

Cependant un chantier de ce type ne peut pas, a priori, être mené par le seul relais Qualité et doit s'inscrire dans la stratégie de la société.

Des actions d'amélioration ponctuelles peuvent bien entendu être engagées, cependant le lancement de la démarche doit se faire de façon officielle après engagement des Directions.

En attendant, il serait souhaitable que Monsieur Vangoor, Monsieur Walter ou Monsieur Guiard, le relais Qualité, le responsable Qualité et le coordonnateur Qualité se réunissent afin de tenter de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi s'engager dans une démarche Qualité ?
- Sur quel champ d'application (activités concernées) ?
- Avec quels objectifs ?
- Avec quels moyens humains et financiers ?

Budget Qualité

L'attribution d'un budget propre et identifié à la Qualité permettrait de crédibiliser les acteurs et de faciliter sans doute leurs actions.

Certification

Le Coordonnateur Qualité a rappelé son souhait de voir la Sosucam s'engager vers la certification.

Un tel objectif permettrait de re-impliquer le personnel et répondrait en outre aux attentes des commerciaux dans un contexte où il existe un projet de création d'une marque de sucre régionale.

Rappelons que l'audit de la fin 2005 avait révélé un nombre d'écarts incompatible avec une certification à court terme.

L'audit de la fin 2006 nous permettra de réévaluer la légitimité de cet objectif de certification qui, rappelons le, n'a jusqu'à présent jamais été présenté comme tel et devra, pour avoir une chance d'aboutir, impérativement être un objectif de la DGA.

ANNEXES

Annexe 1 : Programmes d'audit Mbandjock et Nkoteng

Annexe 2 : Listes des relais et auditeurs Qualité Mbandjock et Nkoteng

Annexe 1

Programme d'audit Mbandjock

Date	Département concerné	Processus et/ou procédures auditées	Objectifs spécifiques	Auditeurs	Personnes ou services audités	Réalisation
01-09-06	Usine (agglomérie)	R2-produire les sucres -Plan de nettoyage	Evaluer le respect des conditions d'hygiène	Adjabe/Abou'ou	Chef aggro et assistant, chef de chaîne	
07-09-06	Usine (agglomérie)	R2-produire les sucres -Régistres de consommation des matières premières	Suivi des consommations de bico et des coiffes	Ndong J.C/ Abou'ou	Chef aggro et assistant, chef de chaîne	
13-10-06	Usine (agglomérie)	R2-produire les sucres -DGMO102 -UMAG101	Evaluer la maîtrise des produits non conformes	Zambo/ Abou'ou	Chef aggro et assistant, chef de chaîne	
05-09-06	Direction des ressources humaines	S3-gérer les ressources humaines -RHSF101	Evaluer l'application et l'efficacité de la procédure de formation	Ndong J.C/ Abou-ou	-DRH - Chef service formation	
12-09-06	Laboratoire usine	S4-maintenir les infrastructures -UMLB401	Evaluer le suivi de la métrologie	Zo'obo/ Abou'ou	-Chef labo, laborantins	
03-10-06	Magasin à sucre	R3-vendre les produits -Registre labo et MAS	Tester la traçabilité du sucre en morceaux et du sucre granulé	Zambo/ Abou'ou	-Chef MAS - Auxiliaire qualité	
06-10-06	Magasin à sucre	R3-vendre les produits -DGMO102 -DCMS310	Evaluer la maîtrise des produits non-conformes	Mballa/ Abou'ou	-Chef MAS - Auxiliaire qualité	
17-10-06	Service commercial	R3-vendre les produits -Procédure de revue de contrat -Procédure de réclamation client	Evaluer l'application et l'efficacité de la revue de contrat	Adjabe/ Sindjui	-Chef service commercial -Chef MAS	

Programme d'audit Nkoteng

Date	Département concerné	Processus et/ou procédures auditées	Objectifs spécifiques	Auditeurs	Personnes ou services audités	Réalisation
20-07-06	Usine (Laboratoire)	DG MQ 102	Evaluer la maîtrise du produit non-conforme et le plan d'entretien des équipements	Abossolo/Essomo/Sindjui	Kamla/Binyed	Réalisé
20-07-06	Commercial (magasin à sucre)	DC MS 210 ; DC MS 310	Evaluer le traitement des produits non-conforme et la réalisation des inventaires physique des stocks	Ndong/Mballa/Zo'obo	Edang/Saibou/Soulouna	Réalisé
20-07-06	Approvisionnement (magasin MP et stockage carburant)	Entretien du magasin matières premières ; Réception stocks carburants	Vérifier l'hygiène du magasin et évaluer l'application de la procédure de réception des carburants	Abou'ou/Ndong/Sambo	Yogo/Belingha/Sasse	Réalisé
Août 06	Approvisionnement et logistique	AL GM 2 01	Evaluer les conditions de stockage des magasins Appros	Ndong/Abessolo	Personnel des magasins appros	
Sept 06	Commercial (magasin à sucre)	DC MS 4 10	Evaluer l'état des infrastructures et leur influence sur le produit fini	Essomo/Ndong	Personnel du magasin à sucre	
Oct 06	Commercial (magasin à sucre)	DC MS 1 10	Evaluer les méthodes de stockage et de livraison des sucres	Tewom/Sambo	Personnel du magasin à sucre	
Dec 06	Usine (fabrication)	DG QN 02	Evaluer l'application et l'efficacité du plan de nettoyage du secteur séchage et ensachage	Djaoyang/Essomo	Personnel du secteur séchage et ensachage	
Nov 06	Usine (laboratoire)	UN LB 0 01	Vérifier la disponibilité au poste et l'application des procédures au laboratoire	Sambo/Abessolo	Personnel du laboratoire	
Oct 06	DG (Qualité)	DG MQ 1 04	Evaluer le suivi des audits réalisés	Essomo/Tewom	Responsable qualité	

Annexe 2

LISTE DES RELAIS ET AUDITEURS QUALITE DU SITE DE MBANDJOCK

N°	Nom	Fonction	Position
1	Abou'ou Nadine	Responsable qualité	Auditrice
2	Adjabe Jean Hilaire	Chef de quart usine	Auditeur/relais
3	Abessolo Luc Omer	Chef d'équipe « épuration raffinerie »	Relais
4	Bapa Thierry	Chef service mécanique usine	Relais
5	Kapgang Evariste	Chef de quart « broyage »	Relais
6	Kono Biyo'o Celestin	Chef d'équipe « épuration sucrerie »	Relais
7	Kepseu Séverin	Chef de quart « chaufferie »	Relais
8	Longa Madeleine	Chef laboratoire usine	Auditrice/relais
9	Mballa Mono	Chef de bureau gestion du personnel	Auditeur/relais
10	Ngassa Jean	Chef de secteur « cuites centrifuges »	Relais
11	Ngossomo Bessala	Chef de chaîne agglomération	Relais
12	Ndong Jean-Claude	Chef service commercial	Auditeur
13	Nguio Richard	Chef section froid	Relais
14	Sindjui Hubert	Chef service régulation	Auditeur/relais
15	Zambo François	Cadre usine	Auditeur
16	Zo'obo Pascal	Chef secteur« séchage-ensachage »	Auditeur/relais

LISTE DES RELAIS ET AUDITEURS QUALITE DU SITE DE NKOTENG

N°	Nom	Fonction	Position
1	ABESSOLO Patrick	Assistant à la DDA	Relais et Auditeur
2	MOUFENDE Hubert	Secrétaire Technique Approvisionnement	Relais et Auditeur
3	BOULOUP Pascal	Chef de bureau gestion du personnel Nkoteng	Relais
4	DJAOYANG De Gaulle	Chimiste 3 Laboratoire	Auditeur
5	TONYE Olivier	Chimiste 2 Laboratoire	Relais
6	TEWOM Ignatus	Chef de quart usine	Auditeur
7	NDJENKOUBA	Chef secteur cristallisation	Relais
8	MEDZOH	Chef secteur épuration sucrerie	Relais
9	ENGOULOU Jean Marie	Chef secteur épuration raffinerie	Relais
10	EYEBE Symphorien	Chef secteur essorage	Relais
11	BISSE	Chef secteur séchage et ensachage	Relais
12	ESSOMBA	Chef section nettoyage et adjuvants	Relais
13	BANENGUELEM C	Chef de quart chaufferie	Relais
14	NKOA Jean Pierre	Chef d'atelier électricité	Relais
15	EDOUKE Alain	Ingénieur affecté aux moulins	Relais
16	NDJEE Bebey	Chef de service régulation	Relais
17	ELLE Jean	Chef service mécanique	Relais
18	ESSOMO Sylvain	Agent service contentieux	Auditeur
19	SAMBO Djarlaona	Chef service personnel adjoint	Auditeur
20	NDONG Guy	Responsable Qualité	Auditeur